



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO GUIA
DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL AOS COLABORADORES
DA EASH-EP**

AUTOR: VASCO NUMA JOÃO

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO GUIA DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL AOS COLABORADORES DA EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO

VASCO NUMA JOÃO¹
ISPSN

RESUMO

Este estudo analisa o impacto da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional na Empresa de Água e Saneamento do Huambo. O tema insere-se no contexto da busca por práticas de gestão que promovam desenvolvimento contínuo e alinhem objectivos individuais aos organizacionais. O objectivo da pesquisa é analisar o impacto da avaliação de desempenho com um guia de orientação profissional no desempenho dos colaboradores. O problema central reside na ineficácia dos modelos tradicionais de avaliação, que tendem a ser subjectivos e pouco voltados para o crescimento dos funcionários. A pesquisa adoptou uma abordagem mista, aplicando um questionário estruturado a 19 colaboradores. Foram utilizadas técnicas quantitativas (análise estatística) e qualitativas (análise de conteúdo). Os principais resultados indicam que a avaliação contribui para motivação, satisfação e identificação de oportunidades de crescimento, embora existam fragilidades como falta de clareza nos critérios e comunicação interna limitada. Conclui-se que a combinação entre avaliação e orientação profissional tem potencial para fortalecer o engajamento e a gestão de talentos, desde que acompanhada de feedbacks regulares e capacitação dos avaliadores.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Orientação Profissional. Desenvolvimento de Carreira. Feedback. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of performance appraisal as a career guidance tool at the Huambo Water and Sanitation Company. The topic is part of the search for management practices that promote continuous development and align individual objectives with organizational objectives. The objective of the research is to evaluate how the integration of appraisal and career guidance influences employee performance. The central problem lies in the ineffectiveness of traditional appraisal models, which tend to be subjective and poorly focused on employee growth. The research adopted a mixed-method approach, administering a structured questionnaire to 19 employees. Quantitative (statistical analysis) and qualitative (content analysis) techniques were used. The main results indicate that the appraisal contributes to motivation, satisfaction, and the identification of growth opportunities, although there are weaknesses such as unclear criteria and limited internal communication. The conclusion is that the combination of appraisal and career guidance has the potential to strengthen engagement and talent management, provided it is accompanied by regular feedback and training for evaluators.

Keywords: Performance Appraisal. Career Guidance. Career Development. Feedback. People Management.

¹ Estudante do 4º Ano do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho nas organizações tem evoluído de um mecanismo meramente burocrático para uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Em um contexto de transformação organizacional e exigência por resultados alinhados à cultura institucional, torna-se cada vez mais relevante entender como esse processo pode ser ampliado para promover não apenas controle, mas também o crescimento dos colaboradores.

Este estudo investiga o impacto da avaliação de desempenho quando associada a um guia de orientação profissional, visando compreender como essa integração influencia a motivação, o engajamento e o crescimento dos colaboradores. A literatura reconhece a importância dos sistemas avaliativos, mas também aponta lacunas em sua aplicação prática. Como a ausência de critérios claros, formação insuficiente dos avaliadores e uso limitado dos resultados para fins de desenvolvimento, conforme discutido por Dutra, (2023). Essas limitações comprometem a eficácia da avaliação como ferramenta estratégica e reforçam a necessidade de práticas mais formativas, contínuas e contextualizadas. O foco da pesquisa recai sobre a EASH-EP, explorando as percepções dos funcionários em relação à clareza dos critérios, justiça do processo e utilidade do feedback.

A justificativa para este estudo reside na crescente necessidade de práticas de gestão de desempenho que não apenas avaliem, mas também desenvolvam os colaboradores, alinhando seus objetivos pessoais com os da organização. A pesquisa contribui para a literatura existente, oferecendo uma perspectiva integrada que pode ser aplicada em diversos contextos organizacionais.

Embora sejam amplamente utilizados, muitos modelos de avaliação carecem de foco em desenvolvimento e são percebidos como subjetivos e punitivos. Existe uma lacuna entre a avaliação tradicional e práticas que realmente orientam os colaboradores para o seu crescimento profissional. Este trabalho responde à necessidade de abordar essa questão, propondo uma abordagem integrada capaz de alinhar expectativas individuais e organizacionais por meio de feedbacks construtivos e comunicação interna mais efetiva.

Diante da escassez de estudos que tratam da avaliação de desempenho como ferramenta de orientação profissional no contexto angolano, este estudo explorou a forma como a combinação desses elementos pode oferecer respostas mais eficazes aos desafios da gestão de pessoas. A

pergunta central que orienta a investigação é: Qual foi o impacto da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional, entre 2024-2025 na EASH-EP? Tendo como pesquisa de investigação as seguintes: O que diz a literatura sobre avaliação de desempenho e a orientação profissional? De que forma foi utilizada a avaliação de desempenho como um guia de orientação profissional EASH-EP? De que maneira os resultados da avaliação de desempenho servira de guia de orientação profissional entre 2024-2025? Qual é a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho com guia de orientação profissional?

Ao articular práticas organizacionais com modelos teóricos como o da gestão por competências e o feedback contínuo, este estudo pretende contribuir para a construção de sistemas mais justos e transparentes. Do ponto de vista prático, busca oferecer recomendações aplicáveis à melhoria dos processos de avaliação, à gestão de talentos e ao desenvolvimento profissional na EASH-EP. Teoricamente, almeja reforçar a importância da avaliação como uma ferramenta estratégica de crescimento, e não apenas de mensuração.

O objectivo geral deste artigo é analisar o impacto da avaliação de desempenho com um guia de orientação profissional no desempenho dos colaboradores. Os objectivos específicos incluem: Argumentar teoricamente a avaliação de desempenho, a orientação profissional; Analisar a utilidade da avaliação de desempenho como um guia de orientação profissional EASH-EP; Analisar os resultados da avaliação de desempenho que serviu de ferramenta profissional entre 2023-2024; Avaliar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho com guia de orientação profissional;

A metodologia adoptada é de natureza exploratória, com abordagem mista. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados, aplicados a uma amostra de **19** funcionários da Empresa de Água e Saneamento do Huambo. A análise dos dados foi feita utilizando técnicas estatísticas para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos. A questão central da pesquisa é: como a combinação da avaliação de desempenho com um guia de orientação profissional influencia o desempenho dos colaboradores? Para isso, serão exploradas também as percepções sobre clareza, justiça e utilidade do processo avaliativo.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: iniciando com a introdução que contextualiza a relevância do tema no cenário organizacional, apresenta o problema central, a justificativa da pesquisa e a pergunta orientadora, além de estabelecer os objectivos gerais e

específicos da investigação; segue-se a fundamentação teórica, dividida em tópicos que abordam os conceitos de avaliação de desempenho, orientação profissional e desenvolvimento de carreira, incluindo métodos avaliativos, práticas de implementação, desafios e impacto estratégico na motivação e engajamento dos colaboradores, sempre sustentada por autores convergentes e críticos que enriquecem a abordagem reflexiva; a metodologia é classificada como aplicada, com abordagem mista e técnica baseada em questionário, detalhando a amostra, instrumentos utilizados e procedimentos de coleta e tratamento dos dados, justificados com respaldo teórico adequado; os resultados e discussão apresentam os dados coletados em narrativas e gráficos, interpretando-os à luz de referências teóricas e evidenciando os pontos fortes e limitações do sistema avaliativo vigente na EASH-EP; as considerações finais retomam os objetivos da pesquisa, confirmam a hipótese e apresentam recomendações práticas e teóricas, sugerindo também caminhos para estudos futuros e possíveis melhorias organizacionais; por fim, a estrutura se encerra com as referências bibliográficas que sustentam o embasamento teórico do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: avaliação de desempenho, e orientação profissional

A avaliação de desempenho é definida por Chiavenato (2014) como um processo sistemático que visa medir e julgar o comportamento, competências e resultados dos colaboradores em relação às metas organizacionais. Na mesma linha de pensamento Marras, (2000), afirma que trata-se de um instrumento gestão que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um indivíduo ou equipe, contribuindo para decisões estratégicas como promoções, treinamentos e desligamentos. Assim, é possível perceber que a avaliação de desempenho mede resultados e alinha as metas organizacional

Por outro lado, Oliveira & Souza, (2008) apresentam uma visão mais crítica, argumentando que a avaliação de desempenho não deve ser apenas um instrumento de controle, mas sim um meio de promover o desenvolvimento humano e profissional. Essa abordagem enfatiza a necessidade de contextualizar a avaliação dentro de uma cultura organizacional que valorize o feedback contínuo e o crescimento pessoal.

Relativamente a orientação profissional, Bohlander & Snell, (2009) definem-na como um processo contínuo de apoio ao colaborador na identificação de suas competências, interesses e

possibilidades de carreira. Ainda Pontes, (2014), ela deve estar integrada à gestão de desempenho, permitindo que os resultados da avaliação sirvam como base para decisões de desenvolvimento e mobilidade interna. Por tanto, percebe-se que a orientação profissional constitui-se como um processo estratégico e contínuo que visa promover o desenvolvimento individual e organizacional.

Em contrapartida, autores como Schein, (2001) e Munaretto, (2013) alertam para os riscos de uma orientação profissional baseada exclusivamente em métricas de desempenho. Segundo eles, esse enfoque pode limitar a visão do colaborador sobre suas potencialidades, ignorando fatores subjectivos como aspirações pessoais, valores e contexto de vida. Sendo assim, uma orientação profissional que reconheça aspirações, valores e experiências individuais, criticando a limitação imposta por avaliações estritamente quantitativas.

2.2. Tipos e métodos de avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica que permite às organizações mensurar o rendimento dos colaboradores, identificar lacunas de competências e alinhar os esforços individuais aos objectivos institucionais. Segundo Pontes, (2023) os métodos de avaliação podem ser agrupados conforme seu foco temporal e grau de subjetividade, variando entre abordagens tradicionais e modernas.

A avaliação por objectivos (APO), que se baseia no estabelecimento de metas claras e mensuráveis, pactuadas entre gestor e colaborador. Essa abordagem, conforme reforça Chiavenato, (2014), promove o engajamento e a responsabilização, pois permite que o desempenho seja avaliado com base em resultados concretos.

A avaliação 360 graus é considerada uma das mais abrangentes, pois envolve múltiplas fontes de feedback superiores, pares, subordinados e até clientes. De acordo com Marras, (2012), essa metodologia proporciona uma visão holística do desempenho, reduzindo vieses individuais e promovendo uma cultura de feedback contínuo.

Já a autoavaliação estimula a autorreflexão e o protagonismo do colaborador no seu desenvolvimento. Para Dutra, (2023), esse método é eficaz quando combinado com outras abordagens, pois permite que o colaborador reconheça seus pontos fortes e áreas de melhoria, favorecendo o autoconhecimento.

Avaliação por escolha forçada o avaliador escolhe entre frases predeterminadas que descrevem comportamentos. Pontes, (2023) destaca que esse método reduz a subjectividade, mas exige elaboração cuidadosa das alternativas.

A avaliação por competências foca na análise de comportamentos e habilidades essenciais ao cargo e à cultura organizacional. Segundo Bohlander, Snell, & Sherman, (2003), esse método é especialmente útil em contextos que valorizam o desenvolvimento contínuo e a adaptabilidade dos profissionais.

A avaliação por escala gráfica, que utiliza critérios previamente definidos e escalas de pontuação para medir o desempenho. Embora seja de fácil aplicação, como alerta Pontes (2023), pode ser limitada pela subjectividade do avaliador e pela rigidez dos critérios.

Avaliação 180 graus, aqui, a avaliação é feita de maneira mais directa, envolvendo exclusivamente o gestor e o colaborador. Segundo Dessler, (2003), este modelo é um dos mais tradicionais, sendo de fácil aplicação, mas carece de múltiplas fontes de feedback, o que pode limitar a abrangência da análise. Assim, embora simples e prática, a avaliação 180 graus pode ser enviesada, especialmente se a relação entre o avaliador e o avaliado interferir no julgamento.

2.3. Importância da utilidade da avaliação de desempenho como um guia de orientação profissional

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica essencial na gestão de pessoas, especialmente quando utilizada como guia de orientação profissional. Ela não apenas mensura resultados, mas também direcciona o desenvolvimento individual, promovendo crescimento, alinhamento e realização dentro das organizações.

Segundo a FIA, (2023), a avaliação de desempenho permite identificar o perfil comportamental, habilidades, forças e fraquezas de cada colaborador, facilitando a definição de metas e responsabilidades alinhadas às competências. Isso transforma o processo em um instrumento de orientação contínua, capaz de guiar o colaborador em sua trajectória profissional.

Conforme destacam Bohlander, Snell, & Sherman, (2003), a avaliação de desempenho permite aos funcionários discutirem seus rendimentos com seus supervisores, identificarem suas principais competências e dificuldades, e participarem da construção de programas específicos voltados para aprimoramento profissional. Além disso, esse sistema fornece uma base sólida para

recomendações salariais e decisões estratégicas, tornando-se indispensável para reconhecer o desempenho individual e impulsionar a obtenção de melhores resultados organizacionais.

De acordo com o artigo da EcoEdu, (2024), a avaliação funciona como um termômetro do desempenho individual e coletivo, fornecendo *insights* que subsidiam decisões estratégicas, como promoções, treinamentos e realocações. Ela também contribui para o crescimento pessoal e profissional ao identificar áreas de aprimoramento e estimular o desenvolvimento de competências.

A avaliação de desempenho desempenha um papel ainda mais estratégico, pois contribui directamente para a eficiência operacional, a segurança no ambiente de trabalho e o cumprimento de padrões de qualidade e sustentabilidade ambiental. Além de auxiliar na identificação e retenção de talentos, essa prática estimula o desenvolvimento profissional dos colaboradores e fortalece a vantagem competitiva das empresas. Portanto, sua implementação eficaz torna-se crucial para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações nesse ramo.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica essencial para alinhar os esforços individuais aos objectivos organizacionais. Segundo Marras, (2012), ela permite identificar talentos, mapear lacunas de competências e subsidiar decisões gerenciais como promoções, treinamentos e realocações, contribuindo directamente para a eficácia da gestão de pessoas.

Além de mensurar o desempenho, a avaliação promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Dutra (2023) destaca que, ao fornecer feedback estruturado e orientado para o crescimento, esse processo fortalece o engajamento, a motivação e o comprometimento dos profissionais com os resultados da organização.

A avaliação também exerce papel fundamental na construção de uma cultura organizacional baseada em meritocracia e transparência. De acordo com Chiavenato (2021), quando conduzida de forma justa e clara, ela reforça a confiança entre líderes e liderados, estimulando comportamentos alinhados aos valores institucionais.

Outro aspecto relevante é o suporte à gestão estratégica de talentos. Conforme Bohlander & Snell, (2022) a avaliação de desempenho fornece dados objectivos que auxiliam na identificação de potenciais líderes, no planeamento de sucessão e na retenção de profissionais-chave, fortalecendo a sustentabilidade organizacional.

Além disso, o estudo de Silva & Xavier, (2012) destaca que a avaliação de desempenho possibilita aos gestores uma ampla visão da atuação e desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo ações mais eficazes nos aspectos que requerem atenção. O feedback gerado por esse processo é fundamental para orientar o colaborador sobre suas metas, expectativas e oportunidades de evolução.

A avaliação de desempenho contribui para a melhoria contínua dos processos internos. Pontes (2023) argumenta que, ao monitorar indicadores de desempenho e promover ciclos de feedback, as organizações conseguem ajustar suas práticas, inovar e responder com agilidade às demandas do ambiente competitivo.

A utilidade da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional está em sua capacidade de transformar dados comportamentais e produtivos em planos de ação concretos, promovendo o crescimento individual e o sucesso organizacional.

2.4. Avaliação de desempenho como ferramenta de orientação profissional

A avaliação de desempenho tem sido amplamente discutida por diversos autores que reconhecem seu papel estratégico na gestão de pessoas e no desenvolvimento profissional. Segundo Chiavenato, (2004), a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das empresas. O autor destaca que, além de mensurar resultados, o processo deve oferecer feedback contínuo, permitindo que os colaboradores compreendam suas contribuições e alinhem seus comportamentos às expectativas organizacionais.

Ainda Dutra, (2014) reforça essa perspectiva ao afirmar que a avaliação estruturada oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como: movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção. Para o autor, a avaliação deve ser integrada ao planejamento estratégico da organização, funcionando como um ritual de gestão que orienta o crescimento profissional e a valorização dos talentos.

Já segundo Bohlander & Snell, (2009) também reconhecem a avaliação de desempenho como um instrumento essencial para decisões estratégicas. Eles afirmam que a avaliação de desempenho é um processo realizado regularmente por um supervisor ou líder, cuja principal

função é auxiliar os colaboradores a compreenderem suas funções na organização, seus objectivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho”. Essa abordagem promove maior clareza sobre o papel de cada colaborador e fortalece o vínculo entre desempenho e resultados organizacionais.

Segundo Marras, (2012) contribui com uma visão humanizada da avaliação, destacando que as organizações que desejam se manter competitivas necessitam se fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, de sua inteligência aplicada e na geração de conhecimento organizacional. Para o autor, a avaliação deve considerar não apenas o desempenho técnico, mas também os aspectos comportamentais e relacionais que influenciam o ambiente de trabalho.

Por fim, Pulakos, (2011) defende que a gestão de desempenho é a ferramenta mais importante que os gestores têm para que o trabalho seja realizado, pois comunica o que é importante para a organização, incentiva os funcionários a atingir metas importantes e põe em prática a estratégia da organização. Sua obra oferece estratégias baseadas em evidências para implementar sistemas eficazes de avaliação voltados ao desenvolvimento e à performance.

2.5. Desafios e Limitações da Avaliação como Guia Profissional

A avaliação de desempenho, embora amplamente utilizada como ferramenta de gestão, enfrenta desafios significativos relacionados à subjetividade e viés avaliativo. Segundo Vergara & Davel, (2013.), a subjetividade é inerente às relações humanas nas organizações e, quando ignorada, pode comprometer a legitimidade dos processos avaliativos. Os autores defendem que a consideração da subjetividade permite compreender as sutilezas das interações organizacionais. Ainda Faria, (2007), complementa que o viés avaliativo pode ser reforçado por estruturas de poder e cultura organizacional, tornando a avaliação um instrumento de controlo, e não de desenvolvimento.

Além disso, a resistência dos colaboradores e gestores constitui uma limitação prática da avaliação como guia profissional. Chiavenato (2014) observa que a aceitação da avaliação depende da credibilidade do processo e da confiança entre avaliador e avaliado. Quando os critérios são percebidos como injustos ou pouco transparentes, há tendência à rejeição do sistema. Ainda autores como Oliveira & Souza, (2008) reforça que essa resistência pode ser agravada pela falta de preparo

dos gestores para conduzir avaliações construtivas, o que gera insegurança e desmotivação nos colaboradores. A resistência, portanto, não é apenas técnica, mas também cultural e relacional.

Outro desafio crítico é a falta de integração da avaliação com os planos de desenvolvimento. Gil, (2011) destaca que a avaliação de desempenho deve estar articulada com os programas de capacitação e desenvolvimento de carreira, caso contrário, torna-se um exercício burocrático sem impacto real. Dutra, (2004), citado por Chiavenato (2014), argumenta que a avaliação deve ser o ponto de partida para acções estratégicas de desenvolvimento, como treinamentos, *coaching* e planeamento de sucessão. Sem essa conexão, os dados avaliativos perdem valor prático e não contribuem para o crescimento profissional dos colaboradores.

Por fim, é necessário reconhecer que a avaliação, quando mal estruturada, pode reforçar desigualdades e limitar o potencial transformador da gestão de pessoas Oliveira & Souza, (2008) alerta que a avaliação deve considerar a diversidade e evitar padrões excludentes, promovendo equidade e inclusão. A superação dos desafios mencionados exige uma abordagem sistêmica, que integre aspectos técnicos, humanos e estratégicos. Assim, a avaliação pode cumprir seu papel como guia profissional, desde que aplicada com responsabilidade, sensibilidade e alinhamento aos objectivos organizacionais.

2.6. O impacto da avaliação de desempenho no engajamento e motivação dos colaboradores em relação ao seu desenvolvimento de carreira

A avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para orientar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, impactando positivamente sua motivação e engajamento. Entre os métodos mais eficazes estão a avaliação 360 graus, autoavaliação e a gestão por objectivos, pois ajudam a identificar competências, alinhar metas e fornecer feedback contínuo Costa, (2019). No entanto, desafios como subjectividade, resistência e falta de clareza nos critérios podem surgir, exigindo estratégias para superá-los, como treinamento dos avaliadores e uso de ferramentas tecnológicas Aspectum, (2022). Quando bem implementada, a avaliação de desempenho promove reconhecimento, desenvolvimento de habilidades e planeamento de carreira, aumentando a satisfação e o alinhamento entre colaborador e organização.

A avaliação de desempenho, quando bem estruturada, atua como um catalisador do engajamento e da motivação dos colaboradores, especialmente ao ser integrada a estratégias de

desenvolvimento de carreira. Segundo Andrade, (2024) existe uma correlação positiva entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional, sendo a motivação um mediador essencial nessa relação.

A clareza nos critérios de avaliação e a qualidade do feedback recebido influenciam directamente a percepção de justiça e reconhecimento dos colaboradores. De acordo com Siqueira, (2002), colaboradores que percebem o processo avaliativo como justo e transparente tendem a demonstrar maior comprometimento com seus objectivos profissionais e com os da organização.

Além disso, a avaliação de desempenho contribui para a identificação de talentos e lacunas de competências, permitindo a construção de planos de desenvolvimento personalizados. Conforme destaca Aspectuam, (2022) empresas que utilizam a avaliação como ferramenta de orientação de carreira conseguem alinhar metas individuais com os objectivos estratégicos, promovendo crescimento mútuo.

O feedback contínuo, aliado a metas claras e alcançáveis, fortalece o senso de propósito e pertencimento dos colaboradores. Segundo Caetano, (2008), esse alinhamento entre expectativas e oportunidades de crescimento é um dos principais fatores que impulsionam a motivação intrínseca e o engajamento no trabalho.

A avaliação de desempenho como modelo de direcção ou guia de orientação profissional está principalmente virada ou interligada na questão da resolução dos problemas relacionados a adaptação dos funcionários na organização, a avaliação de desempenho neste processo é que vai definir quais os funcionários que devem mudar e quem deve permanecer no mesmo cargo, isso tudo com base os seus resultados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como básica, de abordagem mista, pois combina elementos quantitativos e qualitativos para compreender o impacto da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional. Segundo Gil., (2003) afirma que a pesquisa exploratória tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses

A estratégia metodológica adoptada foi o levantamento por inquérito, utilizando-se o questionário como instrumento principal de recolha de dados. De acordo com Bervian & Silva,

(2021), o inquérito por questionário é uma técnica eficaz para captar percepções, atitudes e comportamentos de um grupo populacional, especialmente quando se busca identificar padrões e relações entre variáveis.

A população-alvo da pesquisa foi composta por colaboradores da Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH-EP). A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 19 participantes, conforme a disponibilidade e acessibilidade dos respondentes. Para Lakatos & Marconi, (2022), esse tipo de amostragem é comum em estudos exploratórios e aplicados, quando o objectivo é obter insights iniciais sobre determinado fenómeno.

O instrumento de recolha de dados consistiu num questionário estruturado, com 13 perguntas fechadas de múltipla escolha, elaborado com base nos objectivos específicos da pesquisa. Conforme recomendações de Flick, (2022), a estruturação cuidadosa do questionário é essencial para garantir a validade dos dados, devendo-se evitar ambiguidade nas perguntas e assegurar coerência com os constructos teóricos.

A aplicação do questionário foi realizada de forma online, respeitando os princípios éticos da pesquisa científica, incluindo o consentimento informado dos participantes. Segundo Nascimento & Resende, (2023), a colecta digital de dados tem-se mostrado eficiente e ética, desde que acompanhada de medidas que assegurem o anonimato e a voluntariedade dos respondentes.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de análise estatística descritiva, utilizando-se frequências e percentuais para interpretação dos resultados. Já os dados qualitativos, oriundos de perguntas abertas e observações dos pesquisadores, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, (2016), permitindo a identificação de categorias temáticas relevantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário online consistiu em 13 perguntas fechadas de múltipla escolha, elaboradas com o objectivo de atender aos pressupostos desta pesquisa.

A recolha de dados, tem como propósito obter informações sobre o impacto da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional na EASH-EP, uma empresa de água e saneamento no Huambo. As respostas foram obtidas a partir de um formulário, com um total de 19 respostas para as questões

1. Qual é a sua função/cargo na Empresa de Água e Saneamento do Huambo?

19 respostas



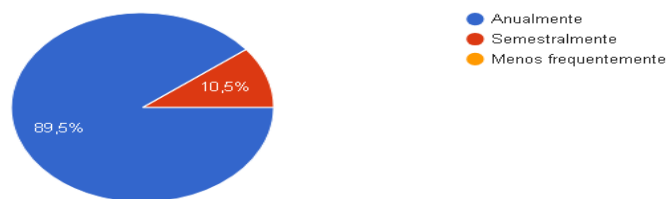
Fonte - Elaborado pelo autor

A distribuição dos cargos revela uma predominância de Funcionários Administrativos (36,8%), seguidos por Leitores Distribuidores (21,1%). Essa configuração sugere que boa parte da força de trabalho está concentrada em funções operacionais e de apoio à gestão, o que pode influenciar diretamente na percepção sobre os processos avaliativos e nas expectativas de desenvolvimento profissional. A presença significativa de cargos administrativos também indica que há espaço para fortalecer práticas de gestão de desempenho mais estruturadas e alinhadas às funções de suporte.

Compreender essa composição é essencial para interpretar os dados da pesquisa com mais profundidade. A diversidade de funções exige que a empresa desenvolva políticas de avaliação flexíveis, que respeitem as especificidades de cada cargo e promovam oportunidades reais de crescimento. Ao alinhar os instrumentos avaliativos à estrutura funcional, a organização fortalece sua capacidade de reconhecer talentos, corrigir lacunas e impulsionar o desenvolvimento coletivo.

2. Com que frequência o seu desempenho é formalmente avaliado na empresa?

19 respostas



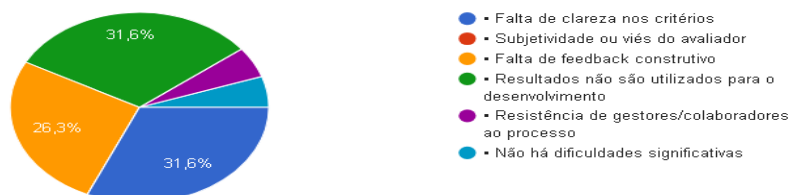
Fonte - Elaborado pelo autor

A pergunta sobre a frequência com que o desempenho é formalmente avaliado revelou um padrão bastante claro entre os participantes. Dos 19 respondentes, 89,5% indicaram que são avaliados anualmente, enquanto 10,5% afirmaram passar por avaliações semestrais. Curiosamente, nenhum colaborador relatou avaliações menos frequentes.

Por outro lado, embora a avaliação anual seja comum, ela pode limitar o acompanhamento contínuo do desempenho. Quando o intervalo entre as avaliações é muito longo, corre-se o risco de perder oportunidades de correção de rota, reconhecimento de avanços ou identificação precoce de dificuldades. Nesse sentido, a adoção de avaliações semestrais ainda que em menor escala pode representar um esforço da empresa em tornar o processo mais dinâmico e próximo da realidade dos colaboradores.

5. Qual a maior dificuldade que você encontrou no processo de avaliação de desempenho?

19 respostas



Fonte - Elaborado pelo autor

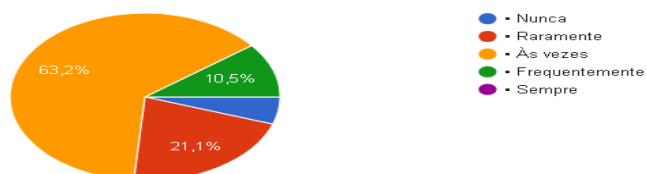
O gráfico revela que as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores estão divididas entre dois pontos centrais: falta de clareza nos critérios (31,6%) e a percepção de que não há dificuldades significativas (também com 31,6%). Essa divisão mostra que, embora parte dos participantes reconheça falhas no processo, outra parcela o considera funcional e compreensível. A falta de clareza nos critérios pode gerar insegurança, dificultar a interpretação dos resultados e comprometer a confiança no processo avaliativo.

É interessante observar que nenhum colaborador indicou resistência ao processo por parte de gestores ou colegas, o que demonstra uma aceitação institucional da prática. No entanto, os dados reforçam a necessidade de aprimorar a comunicação dos critérios, capacitar os avaliadores

para reduzir subjetividades e garantir que os resultados da avaliação sejam efetivamente utilizados como ferramentas de desenvolvimento e não apenas como registros formais.

9. Os resultados da avaliação de desempenho foram utilizados para decisões sobre promoções, treinamentos ou realocações na empresa?

19 respostas



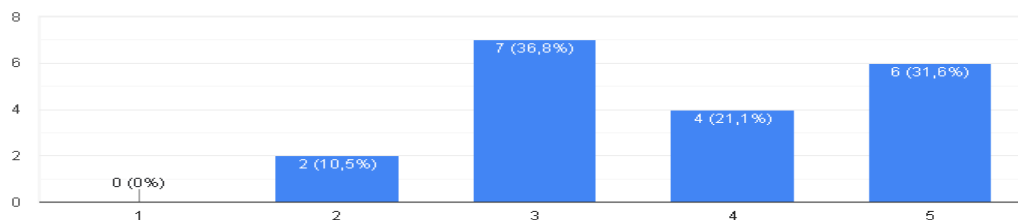
Fonte - Elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes (63,2%) afirma que os resultados da avaliação de desempenho são utilizados frequentemente para decisões estratégicas como promoções, treinamentos ou realocações. Esse dado é positivo, pois indica que o processo avaliativo não está restrito ao papel, mas sim integrado à gestão de pessoas.

Além disso, 10,5% indicam que os resultados são sempre utilizados, o que reforça a existência de uma cultura organizacional orientada por desempenho. Por outro lado, 21,1% apontam que isso ocorre apenas às vezes, e 5,3% raramente vivenciam essa aplicação prática. Nenhum colaborador marcou a opção “nunca”, o que demonstra que, mesmo com limitações, o uso dos resultados é uma realidade institucional.

11. Em que medida a falta de preparo dos avaliadores (gestores) impactou a eficácia da avaliação de desempenho como guia profissional na empresa?

19 respostas



Fonte - Elaborado pelo autor

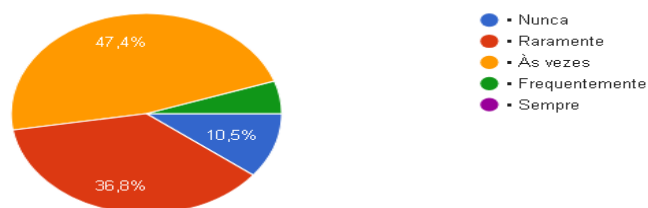
Os dados revelam que a maioria dos colaboradores percebe um impacto moderado a elevado da falta de preparo dos gestores na eficácia da avaliação de desempenho. Com 89,5% das respostas concentradas entre os níveis 3, 4 e 5, fica evidente que essa lacuna compromete a utilidade do processo como guia profissional. A ausência de respostas na opção 1 reforça que essa questão não é ignorada pelos participantes, mas sim reconhecida como um ponto crítico.

Essa percepção pode estar relacionada à falta de capacitação dos avaliadores, à ausência de critérios claros ou à dificuldade em conduzir conversas construtivas. Quando o gestor não está preparado, o feedback tende a ser genérico, pouco aplicável ou até mesmo desmotivador. Isso afeta directamente o engajamento dos colaboradores e limita o potencial da avaliação como ferramenta de desenvolvimento.

Diante desse cenário, torna-se essencial investir na formação dos avaliadores, padronizar os instrumentos utilizados e promover uma cultura de escuta activa e orientação estratégica. Ao fortalecer a competência dos gestores nesse processo, a empresa não apenas melhora a qualidade das avaliações, mas também reforça o vínculo entre desempenho, reconhecimento e crescimento profissional.

13. Em sua percepção, os resultados da avaliação de desempenho foi efetivamente utilizados para guiar seu desenvolvimento profissional no futuro da empresa?

19 respostas



Fonte - Elaborado pelo autor

Os dados revelam que a maioria dos colaboradores não percebe uma aplicação consistente dos resultados da avaliação de desempenho para orientar seu crescimento na empresa. Com 84,2% das respostas concentradas entre “às vezes” e “raramente”, há uma clara sinalização de que o processo avaliativo não está sendo plenamente aproveitado como ferramenta estratégica de

desenvolvimento. A baixa incidência de respostas nas opções “frequentemente” e “sempre” reforça essa lacuna.

Essa percepção pode estar relacionada à ausência de planos de ação pós-avaliação, à falta de acompanhamento individualizado ou à desconexão entre os resultados obtidos e as oportunidades reais de capacitação, promoção ou mobilidade interna. Quando os dados gerados pela avaliação não se traduzem em iniciativas concretas, o colaborador tende a enxergar o processo como meramente formal, sem impacto directo em sua trajectória profissional.

Para reverter esse cenário, é essencial que a empresa estabeleça mecanismos claros de aproveitamento dos resultados, vinculando-os a programas de desenvolvimento, mentorias e decisões estratégicas de gestão de pessoas. A avaliação de desempenho deve deixar de ser um fim em si mesma e passar a ser um ponto de partida para ações que promovam crescimento, reconhecimento e alinhamento entre os objectivos individuais e organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu analisar de forma crítica o impacto da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional na Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH-EP), respondendo às questões de pesquisa e confirmando a hipótese de que a integração entre avaliação e orientação profissional contribui significativamente para o desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados obtidos demonstram que, embora existam fragilidades como falta de clareza nos critérios e limitações na comunicação interna, a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta relevante para decisões estratégicas e para o reconhecimento das competências individuais.

Verificou-se que os objectivos do estudo foram alcançados, ao evidenciar que a avaliação, quando acompanhada de feedbacks regulares e conduzida por gestores preparados, fortalece o engajamento, a motivação e a percepção de justiça entre os colaboradores. A pesquisa também revelou que a ausência de preparo dos avaliadores e a aplicação inconsistente dos resultados ainda representam desafios que comprometem o potencial transformador da avaliação como instrumento de orientação profissional.

Diante disso, recomenda-se à EASH-EP investir na capacitação contínua dos gestores, na padronização dos critérios avaliativos e na criação de planos de desenvolvimento individual que aproveitem os dados gerados pelas avaliações. Além disso, sugere-se a adoção de modelos mais dinâmicos e participativos, como a avaliação 360 graus e a autoavaliação, que favorecem uma cultura de feedback e protagonismo profissional.

Para estudos futuros, propõe-se ampliar a amostra e explorar comparativamente outras organizações do setor público e privado, a fim de aprofundar a compreensão sobre os fatores que potencializam ou limitam a eficácia da avaliação de desempenho como guia de orientação profissional no contexto angolano.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, P. (2024). *Guia completo para implementação de avaliação de desempenho*. . SER HCM.
- Aspectuam, E. (17 de Junho de 2022). Obtido de Aspectuam: <https://aspectum.com.br/blog/avaliacao-360-graus>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. .
- Bervian, A. L., & Silva, R. (2021). *Metodologia científica*. Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S. A., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. . Sao Paulo: : Thonsom.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho* (Vol. 2). Belo Horizonte: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4º ed.). Barueri: Manole.
- Costa, D. (28 de Agosto de 2019). *Gupy Blog*. Obtido de Gupy Blog: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-360-graus>
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (2014). *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, S. J. (2023). *Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

- EcoEdu. (18 de Março de 2024). Obtido de EcoEdu. <https://ecoedu.com.br/blog/modelos-de-avaliacao-de-desempenho>
- Faria, J. H. (2007). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- FIA. (03 de Julho de 2023). Obtido de FIA: <https://fia.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>
- Flick, U. (2022). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Penso.
- Gil, A. C. (2003). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2022). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Marras, J. P. (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Munaretto, L. (2013). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Curitiba: Juruá.
- Nascimento, M. A., & Resende, L. M. (2023). Ética e inovação na pesquisa digital. *Revista Brasileira de Metodologia Científica*, 45–60.
- Oliveira, A., & Souza, M. d. (2008). *Avaliação de desempenho: uma abordagem crítica*. São Paulo: Atlas.
- Pontes, B. R. (2014). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr.
- Pontes, R. B. (2023). Modelos de Avaliação de Desempenho: fundamentos e aplicações. *Revista Brasileira de Gestão Estratégica*, (pp. 45–62).
- Pulakos, E. D. (2011). *Gestão de desempenho: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe*. São Paulo: Gente.
- Schein, E. H. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, J. M., & Xavier, L. F. (11 de 12 de 2012). *SIGARRA*. Obtido de https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=28235
- Silva, J., Medeiros, A., Câmara, R., & Enders, C. (2007). *Gestão de desempenho e desenvolvimento de carreira: perspectivas críticas*. São Paulo: Atlas.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de Desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.
- Vergara, S. C., & Davel, E. (2013.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.

ANEXO
E
APENDICE

ANEXO – 1 DESENVOLVIMENTO

A Empresa de Água e Saneamento do Huambo EP (EASH-EP) é uma entidade pública empresarial angolana, com sede na província do Huambo, responsável pela captação, tratamento, distribuição de água potável e gestão de esgoto sanitário. A instituição foi criada com o objectivo de melhorar o acesso da população aos serviços básicos de água e saneamento, promovendo a saúde pública, o desenvolvimento sustentável e o equilíbrio ambiental.

Com o passar dos anos, a EASH-EP consolidou-se como um agente fundamental na implementação das políticas públicas de abastecimento hídrico e escoamento de águas residuais. A empresa atua em parceria com o Ministério da Energia e Águas, autoridades locais e organismos internacionais de cooperação, a fim de garantir a eficácia e sustentabilidade dos seus serviços.



Figura - Logotipo da E.A.S.H-EP

- **Missão**

Fornecer água potável em quantidade e com qualidade às comunidades, cuidando da saúde, do bem-estar e ajudando a construir um futuro mais digno e cheio de possibilidades para todos.

- **Visão**

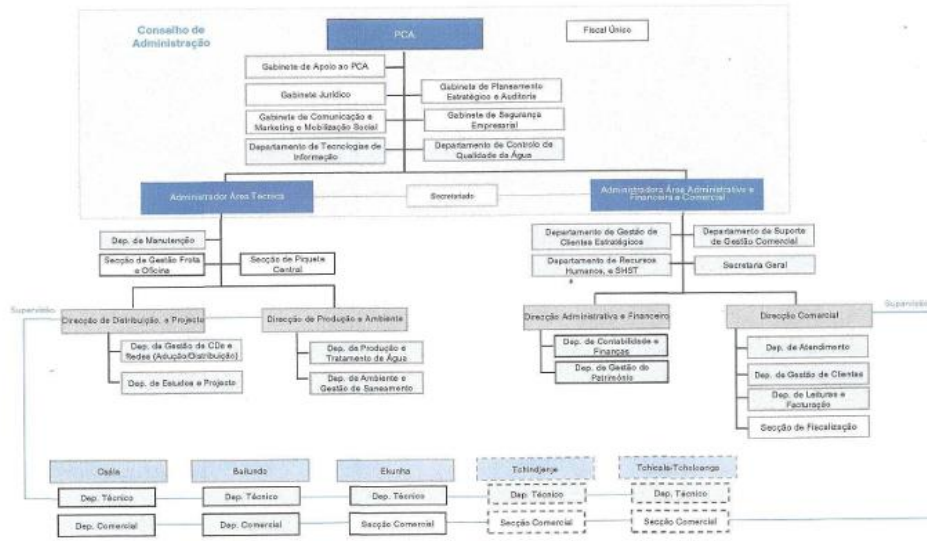
Ser uma empresa que faz a diferença na vida das pessoas, oferecendo serviços de água e saneamento com qualidade, proximidade e preço justo — sempre com responsabilidade pela sustentabilidade econômica e ambiental, com inovação e compromisso por um amanhã melhor.

- **Valores**

Pelas Pessoas

- + qualidade
- + sustentabilidade
- + transparência
- + inovação

Organograma EASH-EP



METITO

Figura - Organograma Da E.A.S.H-EP

APENDICE 1 - Formulário de Compreensão da percepção dos funcionários sobre o Impacto Da Avaliação De Desempenho Como Guia De Orientação Profissional

1. Qual é a sua função/cargo na Empresa de Água e Saneamento do Huambo?
 - Funcionário Administrativo
 - Mobilizador social
 - Operador de caixa
 - Operador da ETA
 - Leitor distribuidor

2. Com que frequência o seu desempenho é formalmente avaliado na empresa?
 - Anualmente
 - Semestralmente

Menos frequentemente

3. Qual o principal método de avaliação de desempenho utilizado na empresa, na sua percepção?
 - Avaliação por objectivos (APO)
 - Avaliação 360 graus
 - Avaliação por escala gráfica
 - Avaliação 180 graus
 - Autoavaliação

4. Em que medida você concorda que os critérios utilizados na avaliação de desempenho são justos e aplicáveis à sua função?

- Discordo Totalmente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

• Concordo Totalmente

5. Qual a maior dificuldade que você encontrou no processo de avaliação de desempenho?
 - Falta de clareza nos critérios
 - Subjetividade ou viés do avaliador
 - Falta de feedback construtivo
 - Resultados não são utilizados para o desenvolvimento
 - Resistência de gestores/colaboradores ao processo
 - Não há dificuldades significativas

6. Com que frequência você recebe feedback sobre seu desempenho?
 - Nunca
 - Raramente
 - Às vezes

- Frequentemente
- Sempre

7. A avaliação de desempenho o(a) ajudou a identificar suas competências e áreas de melhoria para o desenvolvimento profissional?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Em que medida os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com você para auxiliar no seu planejamento de carreira?

- Nunca é discutido
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- Sempre é discutido

9. Os resultados da avaliação de desempenho foram utilizados para decisões sobre promoções, treinamentos ou realocações na empresa?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

10. Você sente que a avaliação de desempenho na EASH-EP alinhou seus objetivos pessoais/profissionais com os objetivos da organização?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Em que medida a falta de preparo dos avaliadores (gestores) impactou a eficácia da avaliação de desempenho como guia profissional na empresa?

- Não impacta
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- Impacta totalmente

12. Você acredita que a avaliação de desempenho está bem integrada com os planos de desenvolvimento de carreira na empresa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Em sua percepção, os resultados da avaliação de desempenho foi efetivamente utilizados para guiar seu desenvolvimento profissional no futuro da empresa?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre